

**Pengaruh motivasi, penilaian kinerja, kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan  
PT. Bank Riau Kepri  
Cabang Pasar Pusat Pekanbaru**

*by :*  
**Elvi Sefriani**  
**Dra. Nuryanti, M.Si**  
**Taufiqurrahman, SE., M.Sc., M.Phil**

*Faculty of Economic Riau University , Pekanbaru , Indonesia  
e-mail : elvisefriani27@gmail.com*

***Effect of motivation, performance, and Compensation on employee satisfaction  
PT. Bank Riau Kepri  
Branch Market Center  
Pekanbaru***

**ABSTRACT**

*This study aimed to determine the effect of motivation, performance appraisal and compensation together on employee job satisfaction PT. Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru. To determine the effect of motivation on employee job satisfaction PT. Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru. To determine the effect of performance on job satisfaction PT. Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru. To find partial compensation effect on employee job satisfaction PT. Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru. Research method used is multiple linear regression.*

*The population of this study were employees of PT. Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru Riau with Capem its existing underlying numbering as many as 186 people overall. Because the population is large enough, then the selected samples by using Slovin and obtained a sample of 65 respondents by simple random sampling.*

*The results show that of respondents with respect to motivation PT. Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru, motivation of employees at PT. Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru rated as good. The results for the variable motivation partially significant effect on employee job satisfaction. Respondents about performance appraisal in PT. Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru rated as good. Performance appraisals are partially significant effect on job satisfaction. Of the total respondents about the compensation of employees at PT. Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru considered quite good. Respondents about the job satisfaction of employees at PT. Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru rated as good. The results for the variable compensation partially significant effect on employee job satisfaction.*

***Keywords: Motivation, Performance Assessment, and Compensation Against Job Satisfaction***

## 1. Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Menurut Hasibuan (2003: 134) puas atau tidaknya karyawan dalam bekerja, dapat dipengaruhi oleh motivasi, penilaian kinerja dan kompensasi. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan karyawan diambil teori dari Hasibuan yang mendefinisikan kepuasan kerja tersebut dapat diukur 5 (lima) fase kepuasan yaitu kerja itu sendiri, kualitas supervisi, promosi, motivasi, dan orang yang bekerja. Berdasarkan teori ini, maka dapat diketahui bahwa motivasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karena motivasi merupakan salah satu fase dalam pengukuran kepuasan kerja. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja.

Pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan karyawan diambil dari teori Tohardi, (2007: 438) yang menyatakan bahwa adanya dua faktor yang perlu diperhatikan dalam kepuasan salah satunya adalah faktor pemuas (*satisfier/motivator*) adalah: 1) Pengakuan atas hasil kerja, 2) Tanggung jawab, dan 3) Perasaan maju dan berkembang. Hal ini berhubungan dengan penilaian kinerja karyawan. Dengan demikian, terhadap pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dimana jika penilaian kinerja tinggi, maka kepuasan kerja karyawan juga tinggi.

Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan diambil dari Tohardi (2007: 436) memberikan penjelasan sehubungan dengan teori keadilan (*Equity Theory*). Menurut teori ini orang akan merasa puas atau tidak, tergantung pada apakah ia merasa adanya keadilan atau tidak atau situasi di mana perasaan tersebut didapat dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor atau di tempat lain. Yang termasuk elemen-elemen keadilan salah satunya adalah *Outcome* yaitu Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil

pekerjaannya, sebagai contoh: gaji, bagian keuntungan, status, pengakuan dan kesempatan berprestasi. Berdasarkan teori ini, maka dapat diketahui bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja. Semakin tinggi kompensasi karyawan, maka semakin puas karyawan dalam bekerja.

PT. Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat adalah bank daerah yang melakukan pelayanan kepada masyarakat umum baik dalam pemberian pinjaman maupun menerima pinjaman dari masyarakat. Berdasarkan aktivitas Bank tersebut, maka pihak bank memberikan pelayanan dalam berbagai bentuk mulai dari tabungan, giro, deposito, dan kredit.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah motivasi. Motivasi bukan hanya kompensasi dalam bentuk finansial. Tetapi juga dalam bentuk lainnya seperti pendekatan personal dengan karyawan, hubungan yang relaks dan santai dalam pekerjaan, serta tata ruang yang memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja. Salah satu motivasi menurut Manulang-Marihot (2003: 173) adalah Kebutuhan pengakuan (*esteem needs*). Kebutuhan yang berkaitan tidak hanya menjadi bagian dari orang lain (masyarakat), tetapi lebih jauh dari itu, yaitu diakui/dihormati/dihargai orang lain karena kemampuannya atau kekuatannya. Kebutuhan ini ditandai dengan keinginan untuk mengembangkan diri, meningkatkan kemandirian, dan kebebasan. Salah satu kebutuhan pengakuan dengan adanya reward yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang berprestasi.

Selain *reward*, jumlah kompensasi dalam bentuk finansial juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kompensasi finansial dianggap suatu hal yang mempengaruhi puas atau tidaknya karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Penurunan kompensasi ini menyebabkan penurunan motivasi karyawan

dalam bekerja. Menurunnya motivasi karyawan menyebabkan kepuasan kerja juga menurun sehingga tidak tercapai target operasional perusahaan.

Hal lain yang dapat mempengaruhi penurunan kepuasan kerja karyawan adalah penilaian kinerja. PT. Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *balanced score card*. Hasil penilaian kinerja tersebut, dinilai tidak adil oleh karyawan. Sebab penilaian kinerja tidak terbuka dan tidak menunjukkan hasil pekerjaan yang sesungguhnya dari tiap personil yang ada di perusahaan ini. Hasil penilaian kinerja dengan kartu penilaian kinerja diisi oleh kepala bagian masing-masing karyawan. Dengan demikian, masih membuka peluang untuk terjadinya praktek kolusi dalam perusahaan khususnya untuk memberikan penilaian kinerja yang baik bagi karyawan yang memiliki hubungan kekerabatan. Maka dari itu, penilaian kinerja seperti ini menyebabkan karyawan mengalami penurunan kepuasan kerja.

Fenomena motivasi, penilaian kinerja dan kompensasi yang dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan karyawan dalam pra penelitian adalah:

1. Variabel motivasi karyawan salah satu indikatornya adalah *achievement* (keberhasilan pelaksanaan pekerjaan). Karyawan tidak merasa termotivasi dari keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan karena pimpinan tidak memberikan penilaian atas pekerjaan yang dilaksanakan karyawan. Sehingga karyawan tidak mengetahui keberhasilannya dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Variabel penilaian kinerja salah satu indikatornya kredit. Karyawan tidak dapat menetapkan kebijakan pemberian kredit kepada nasabah sebab pemberian kredit ditetapkan berdasarkan kebijakan dewan komisaris. Karyawan hanya

bertugas mencari klien untuk kredit sedangkan kebijakan diterima atau tidaknya permohonan kredit klien, tergantung dari kebijakan perusahaan. Karyawan tidak puas dengan hal ini karena sudah susah paya mencari klien untuk kredit, tetapi sering ditolak.

3. Variabel kompensasi permasalahannya adalah program rekreasi dan pengajian rutin. Dimana perusahaan tidak memberikan kompensasi tersebut kepada karyawan sehingga untuk urusan rekreasi bersama, berdasarkan kesepakatan karyawan bersama untuk melaksanakan hal tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka penulis bermaksud meneliti dan menganalisa berdasarkan teori-teori yang ada dengan judul “ **Pengaruh Motivasi, Penilaian Kinerja, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru**”

## 1.2. Perumusan Masalah

Dari latar belakang penelitian masalah pokok yang akan diteliti adalah menganalisa faktor motivasi, penilaian kinerja, kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh motivasi, penilaian kinerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru?
2. Bagaimana pengaruh motivasi secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru?
3. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru?
4. Bagaimana pengaruh kompensasi secara parsial terhadap kepuasan kerja

karyawan Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah diatas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi, penilaian kinerja, dan kompensasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru.
3. Untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru.
4. Untuk mengetahui kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru.

## 2. Telaah Pustaka

### 2.1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu perasaan yang dapat menyenangkan seseorang dalam bekerja atau yang dapat memberikan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan. Terdapat banyak sekali penelitian berkaitan dengan kepuasan kerja, mengacu pada literatur Edwin ia memperkirakan lebih dari tiga ribu artikel atau studi mengenai kepuasan kerja. Selanjutnya, untuk memahami kepuasan kerja, Locke menjelaskan bahwa terdapat tiga komponen dalam definisi kepuasan kerja tersebut di atas, yaitu nilai-nilai (*values*), tingkat kepentingan nilai (*importance of values*) dan persepsi (*perception*). (Isyandi, 2004: 137)

Menurut Hasibuan (2003: 202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplin dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, diluar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

1. Kepuasan kerja dalam pekerjaan  
Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil pekerjaan, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik.
2. Kepuasan kerja diluar pekerjaan  
Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.
3. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan  
Kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Hasibuan (2003: 202) adapun faktor-faktor tersebut adalah:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tetap sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Menduduki jabatan yang lebih tinggi
7. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
8. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Dengan puasnya pegawai dalam bekerja maka akan mendapatkan hasil yang baik dan kalau hasil kerjanya baik maka dengan sendirinya mendapatkan hasil pendapatan yang diinginkan. Oleh karena itu kepuasan kerja dapat di ukur dengan indikator antara lain : (Isyandi, 2004: 141)

- a. Kepuasan yang berkaitan dengan imbalan berbentuk material (gaji) dan imbalan yang berbentuk non materil seperti kesempatan belajar, promosi, pujian dan penghargaan
- b. Kepuasan yang berkaitan pekerjaan itu sendiri seperti variasi, umpan balik pekerjaan, kemampuan diri melaksanakan tugas.
- c. Berdasarkan analisis konsep-konsep dan teori di atas dapat dikemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai adalah perasaan yang ada dalam diri individu diantaranya perasaan gembira, semangat, gairah dan senang dan tercermin dari tindakan-tindakannya. Selain sikap terhadap pekerjaan itu sendiri juga terhadap kehidupan dalam arti yang umum seperti : kesehatan, umur, tingkat aspirasi, status sosial, dan aktivitas politik seseorang.

Faktor penyebab ketidakpuasan kerja adalah keadaan yang bersumber dari hubungan dalam lingkungan pekerjaan dan bukan dari pekerjaan itu sendiri. Faktor ini termasuk pada faktor higiene, yang aspek-aspeknya dalam dilihat pada gambar dibawah ini. Jika aspek dan faktor ini tidak memadai maka akan menyebabkan timbulnya rasa ketidakpuasan pegawai. Dengan mengendalikan faktor ini diharapkan manajemen organisasi dapat mencegah timbulnya ketidakpuasan, mencegah menurunnya semangat kerja, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong kegairahan kerja. Oleh karena itu pemimpin manajemen organisasi perlu berusaha untuk memelihara, mempertahankan dan menciptakan suasana kerja yang kondusif dengan hubungan kerja sebaik mungkin. Apabila pemimpin manajemen organisasi dapat mengelola faktor ini dengan baik, dan sempurna akan dapat menghilangkan rasa ketidakpuasan.

Selain faktor Higiene, Herzberg mengemukakan faktor motivator dengan

beberapa aspek seperti terlihat pada gambar di atas. Aspek-aspek tersebut berhubungan langsung dengan isi pekerjaan. Faktor ini bila dapat dipenuhi akan membuat adanya rasa kepuasan, sedangkan faktor higiene bila dipenuhi akan menghilangkan rasa ketidakpuasan. Teori ini sangat berharga dalam memperhatikan kebutuhan-kebutuhan individu pada tingkat rendah, sedangkan kebutuhan tingkat tinggi masih kurang diperhatikan. Kebanyakan organisasi memperhatikan kebutuhan-kebutuhan tingkat rendah misalnya pemenuhan kebutuhan fisik, memberi gaji, memenuhi kebutuhan sosial iainnya, sedangkan pemberian penghargaan dan kebutuhan tingkat tinggi seperti aktualisasi diri belum sepenuhnya diperhatikan tingkat pelaksanaannya.

Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti : gaji/upah yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Pada sisi lain, perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Hubungan antara Pegawai dengan organisasinya disebut kontrak psikologis, karena Pegawai yang menyerahkan waktu, kemampuan, keterampilan, dan usaha mereka juga mengharapkan imbalan dari organisasi. Mengenai kontrak psikologi ini Schein mengatakan bahwa orang mempunyai berbagai macam harapan terhadap organisasi dan organisasi juga mempunyai berbagai macam harapan dari Pegawai. Harapan-harapan ini tidak hanya meliputi berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan berapa upahnya, tetapi juga meliputi seluruh pola yang terdiri dari hak-hak istimewa, dan kewajiban antara pegawai dan organisasi.

Faktor penyebab ketidakpuasan adalah keadaan yang bersumber dari hubungan dalam lingkungan pekerjaan dan bukan dari pekerjaan itu sendiri, faktor-faktor ini termasuk pada faktor hygiene. Aspek-aspeknya terdiri dari beberapa elemen. Apabila aspek-aspek dan faktor ini tidak memadai, maka akan menyebabkan timbulnya rasa ketidakpuasan pegawai. Faktor ini mencegah timbulnya ketidakpuasan, termasuk mencegah menurunnya semangat kerja, meningkatkan kepuasan kerja, serta kegairahan kerja. Oleh karena itu pimpinan hendaknya berusaha untuk memelihara, mempertahankan dan menciptakan suasana kerja dengan hubungan kerja sebaik mungkin. Apabila pimpinan dapat memanfaatkan faktor ini dengan sempurna akan dapat membantu mengurangi rasa ketidakpuasan. Selain faktor hygiene, Herzberg mengemukakan faktor motivator dengan beberapa aspek yang nampaknya berhubungan langsung dengan isi pekerjaan. Faktor ini bila dipenuhi akan membuat adanya rasa kepuasan sedangkan faktor hygiene bila dipenuhi akan menghilangkan rasa ketidakpuasan seseorang. Kedua teori ini sangat berharga dalam memperhatikan kebutuhan-kebutuhan individu pada tingkat rendah, sedangkan kebutuhan tingkat tinggi masih kurang perhatian. Kebanyakan organisasi memperhatikan kebutuhan-kebutuhan tingkat rendah misalnya pemenuhan kebutuhan fisik, memberi gaji, memenuhi kebutuhan sosial lainnya, sedangkan pemberian penghargaan dan kebutuhan tingkat tinggi seperti aktualisasi diri belum memadai tingkat pelaksanaannya.

Sehubungan dengan judul penelitian ini yaitu pengaruh motivasi, penilaian kinerja dan kompensasi terhadap kepuasan karyawan, maka grand teori yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan karyawan diambil teori dari Hasibuan

(2003: 134) yang mendefinisikan kepuasan kerja tersebut dapat diukur 5 (lima) fase kepuasan yaitu kerja itu sendiri, kualitas supervisi, promosi, motivasi, dan orang yang bekerja. Berdasarkan teori ini, maka dapat diketahui bahwa motivasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karena motivasi merupakan salah satu fase dalam pengukuran kepuasan kerja. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja.

2. Pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan karyawan diambil dari teori Tohardi, (2002: 438) yang menyatakan bahwa adanya dua faktor yang perlu diperhatikan dalam kepuasan salah satunya adalah faktor pemuas (*satisfier/motivator*) adalah: 1) Pengakuan atas hasil kerja, 2) Tanggung jawab, dan 3) Perasaan maju dan berkembang. Hal ini berhubungan dengan penilaian kinerja karyawan. Dengan demikian, terhadap pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dimana jika penilaian kinerja tinggi, maka kepuasan kerja karyawan juga tinggi.
3. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan diambil dari Tohardi (2002: 436) memberikan penjelasan sehubungan dengan teori keadilan (*Equity Theory*). Menurut teori ini orang akan merasa puas atau tidak, tergantung pada apakah ia merasa adanya keadilan atau tidak atau situasi di mana perasaan tersebut didapat dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor atau di tempat lain. Yang termasuk elemen-elemen keadilan salah satunya adalah *Out come* yaitu Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil pekerjaannya, sebagai contoh: gaji, bagian keuntungan, status,



pengakuan dan kesempatan berprestasi. Berdasarkan teori ini, maka dapat diketahui bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja. Semakin tinggi kompensasi karyawan, maka semakin puas karyawan dalam bekerja.

## 2.2. Motivasi

Kata motivasi berasal dari bahasa Latin *Movere* yang berarti menggerakkan. Dalam istilah motivasi tercakup aspek tingkah laku manusia yang mendorongnya untuk berbuat atau tidak berbuat. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini, diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. (Hasibuan, 2007: 216)

Menurut Manullang-Marihot (2008: 165) menyatakan untuk mengurangi kekacaulakuan di dalam pengertian ada baiknya terlebih dahulu diberikan pengertian dari berbagai istilah yaitu:

### a. Motif

Istilah motivasi sama dengan kata *motive*, motif, dorongan, alasan dan *driving force*. Motif tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia, yang menyebabkan manusia bertindak.

### b. Motivasi

Menurut arti katanya, motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi

dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

### c. Motivasi kerja dan

Dengan bertolak dari arti kata motivasi di atas, motivasi, sarana motivasi, sarana penimbulkan motive atau sarana yang menimbulkan dorongan.

### d. *Incentive*

Istilah *incentive* (insentif) dapat diganti dengan alat motivasi, sarana motivasi, sarana penimbulkan motive atau sarana yang menimbulkan dorongan.

Ada beberapa asumsi landasan dasar yang diperlukan guna memahami teori motivasi. Seorang pimpinan harus terlebih dahulu mempunyai suatu pengertian kodrat manusia dan mengapa orang-orang itu berbuat seperti ada adanya. Sehubungan dengan teori motivasi, dalam penelitian ini, penulung menggunakan teori motivasi:

1. Abraham A. Maslow

2. Frederick Herzberg

Menurut Siagian (2004: 146) keseluruhan teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow berintikan pendapat yang mengatakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan pada lima hirarkhi kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis,

2. Kebutuhan akan keamanan,

3. Kebutuhan sosial,

4. Kebutuhan "*esteem*",

5. Kebutuhan untuk aktualisasi diri.

Lima dari faktor yang oleh Herzberg disebut sebagai motivator- motivator yang mendatangkan kepuasan dalam pekerjaan adalah keberhasilan pelaksanaan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan pengembangan. Sebaliknya, faktor-faktor yang tidak mendatangkan kepuasan dalam pekerjaan adalah keberhasilan pelaksanaan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan pengembangan. Sebaliknya, faktor-faktor yang tidak mendatangkan kepuasan dalam

pekerjaan, yang oleh Herzberg disebut sebagai faktor-faktor iklim baik (faktor-faktor hygiene), adalah: (Manullang-Marihot, 2008: 179)

1. *Company policy and administrasion* (kebijakan dan administrasi perusahaan)  
Yang menjadi sorotan utama disini ialah kebijakan personalia khususnya. Ini memang tidak langsung ditekankan oleh manajer sendiri. Kebijaksanaan umumnya ditentukan oleh pimpinan tertinggi dalam perusahaan, dalam hal ini oleh Dewan Direksi dengan memperhatikan pendapat serikat sekerja. *Policy* personalia umumnya dibentuk dalam bentuk tertulis. Biasanya, yang dibuat dalam bentuk tertulis adalah baik karena itu yang utama ialah bagaimana pelaksanaan dalam praktek.
2. *Technical supervisor* (supervisi)  
Dengan teknikal supervision yang menimbulkan kekecewaan dimaksudkan adanya kekurangan kemampuan dipihak atasan, bagaimana cara mensupervisi dari segi teknis pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya atau atasan mempunyai kecakapan teknis yang lebih rendah dari yang diperlukan kedudukannya. Untuk mengatasi hal ini para manajer harus berusaha memperbaiki dirinya dengan jalan mengikuti latihan atau pendidikan.
3. *Interpersonal supervision* (hubungan antarpribadi dengan atasan)  
*Interpersonal supervision* menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya, dimana kemungkinan bawahan merasa tidak bergaul dengan atasannya.
4. *Weges* (gaji)  
Pada umumnya, masing-masing manajer tidak dapat menentukan sendiri skala gaji yang berlaku di dalam unitnya. Namun demikian, masing-masing manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan di bawah pengawasannya mendapat kompensasi sesuai dengan pekerjaan yang mereka

kerjakan.

#### 5. *Job Condition* (Keadaan Pekerja)

Masing-masing manajer dapat berperan berbuat berbagai macam hal, agar keadaan masing-masing bawahannya menjadi lebih sesuai. Misalnya ruangan khusus bagi unitnya, penerangan, perabot, suhu udara dan kodnisi fisik lainnya. Wewenang untuk itu, memang tidak seluruhnya berada di tangan masing manajer, namun mereka dapat memperjuangkannya.

Menurut Manullang-Marihot (2008: 178) Menurut teori Herzberg, faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik terdiri dari:

1. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)
2. *Recognition* (pengakuan)
3. *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)
4. *Responsibilities* (tanggung jawab)
5. *Advancement* (pengembangan)

### 2.3. Penilaian Kinerja

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2007:67); kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.



Menurut Kartono (2001: 137), dalam bukunya Pemimpin dan kepemimpinan menjelaskan bahwa didalam organisasi modern, penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya.

Untuk meningkatkan kinerja dalam suatu perusahaan dibutuhkan penilaian (*appraisal*). Peningkatan kinerja karyawan dapat diwujudkan dengan cara memberikan motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan di masa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dalam pengembangan.

Pengukuran kinerja karyawan dalam suatu perusahaan sangat diperlukan untuk mengembangkan dijadikan tolak ukur dalam perkembangan perusahaan. Tohardi (2002: 375) menjelaskan hal tentang pengukuran yaitu seringkali organisasi membuat kesalahan dengan menggunakan anggaran sebagai satu-satunya pengukur dari kinerja manajemen. Penekanan yang berlebihan pada pengukur ini dapat menyebabkan perilaku disfungsional yang disebut perilaku miopia atau *milking the firm*. Perilaku miopia (*myopic behavior*) terjadi bila manajer mengambil tindakan yang memperbaiki kinerja anggaran dalam jangka pendek tetapi membahayakan perusahaan dalam jangka panjang.

Sistem pengukuran kinerja secara tradisional hanya mencerminkan kegiatan-kegiatan perusahaan yang terjadi di masa lalu. Pada umumnya, sistem manajemen tradisional berfokus kepada anggaran (*budgets*), sehingga pelaksanaan strategis perusahaan sangat tergantung pada anggaran yang tersedia. Hal ini berbeda dari sistem manajemen strategis *balanced scorecard* yang berfokus pada proses-proses manajemen strategis, sehingga strategis

perusahaan melalui *balanced scorecard* diterjemahkan menjadi tindakan-tindakan yang terarah.

Pencetus *Balanced Scorecard*, Robert S. Kaplan dan David P. Norton mendefinisikan *Balanced Scorecard* dalam bukunya Menerapkan Strategi Menjadi Aksi (2000:8) sebagai berikut “*Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran financial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategis. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.”

Dari definisi-definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen dan sistem pengukuran kinerja yang meliputi aspek keuangan dan non keuangan. Kedua aspek pengukuran tersebut terdiri dari empat perspektif, yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta proses belajar dan bertumbuh (*learning and growth*).

*Balanced Scorecard* bukan hanya sekadar suatu sistem pengukuran, tetapi sebagai sistem manajemen dapat dimanfaatkan para manajer untuk melaksanakan berbagai proses manajerial dalam perusahaan, yaitu :

1. Memperjelas dan menjabarkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan strategis perusahaan
3. Perencanaan dan penetapan target
4. Umpan balik dan pembelajaran

Sehubungan dengan penilaian kinerja, maka dalam penelitian ini digunakan penilaian kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* sesuai dengan indikator yang diterapkan dalam

Sasaran Kinerja Individu (SKI) PT . Bank Riau Kepri yaitu:

(Kaplan dan Norton 2006:9):

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Belajar dan Bertumbuh

#### 2.4. Kompensasi

Kompensasi atau imbalan menurut Handoko (2002: 37) adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka, sedangkan Hasibuan (2001: 14) mengatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi yang berbentuk uang artinya kompensasi itu dibayar oleh perusahaan dengan sejumlah uang kartal kepada pegawai yang bersangkutan, sedangkan kompensasi yang berbentuk barang artinya kompensasi itu dibayar dengan barang. Dalam hal ini kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah dan insentif serta kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*).

Dalam kompensasi langsung dibedakan pula antara gaji, upah dan insentif. Gaji adalah adalah balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya, dan insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya di atas prestasi rata-rata.

Menurut Handoko (2002: 45) proses kompensasi adalah suatu jaringan berbagai sub-proses yang kompleks dengan maksud untuk memberikan balas jasa kepada

pegawai bagi pelaksanaan pekerjaan dan juga untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi kerja yang diinginkan. Selanjutnya dikatakan bahwa yang termasuk unsur-unsur pokok kompensasi adalah sebagai berikut :

- (1) Kompensasi yang bersifat finansial baik yang mencakup uang secara langsung (*direct financial payment*) maupun pembayaran yang tidak langsung (*indirect financial payment*). Pembayaran uang secara langsung meliputi : gaji, upah, insentif, komisi, dan bonus; sedangkan pembayaran kompensasi yang bersifat tidak langsung meliputi : 1) tunjangan yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatan; 2) tunjangan yang berkaitan dengan bantuan sosial ekonomi; 3) tunjangan khusus;
- (2) Kompensasi yang bersifat non financial umumnya merupakan jaminan sosial seperti : jaminan hari tua, kesehatan, asuransi, hasil produksi perusahaan dsb.
- (3) Kompensasi dalam bentuk fasilitas yang tidak mudah dikuantifikasikan, yaitu ganjaran-ganjaran seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luas, menggunakan kendaraan perusahaan untuk pribadi, menjadi anggota club-club sosial, kantor yang lebih bergengsi dan sebagainya.

Di samping itu, dalam pemberian kompensasi diperhatikan pula batasan mengenai kehidupan yang layak bagi pegawai sebagai penjabaran dari kebijakan dalam bidang perlindungan tenaga kerja adalah (a) suatu pekerjaan harus mampu menjamin kehidupan yang wajar bagi pegawai dan keluarganya; (b) suatu pekerjaan harus mampu mencerminkan dalam pemberian upah atau gaji bagi pegawai sebagai imbalan yang sesuai dengan pekerjaannya; (c) upah atau gaji bagi pegawai bukan saja sebagai imbalan yang sesuai, tetapi juga merupakan factor untuk

mendorong peningkatan produksi dan produktivitas pegawai; (d) adanya sesuatu pekerjaan dari seseorang merupakan pencerminan harga diri dalam lingkungan masyarakat sekitarnya.

Meskipun kompensasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, akan tetapi diyakini bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penentu dalam menimbulkan kepuasan karyawan yang tentu saja akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka. Jika karyawan merasa bahwa usahanya akan dihargai dan jika perusahaan menerapkan sistem kompensasi yang dikaitkan dengan evaluasi pekerjaan, maka perusahaan telah mengoptimalkan motivasi. Kompensasi dapat berperan meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan karyawan jika kompensasi dirasakan :

1. Layak dengan kemampuan dan produktivitas pekerja.
2. Berkaitan dengan prestasi kerja
3. Menyesuaikan dengan kebutuhan individu

Kondisi-kondisi tersebut akan meminimalkan ketidakpuasan di antara para karyawan, mengurangi penundaan pekerjaan, dan meningkatkan komitmen organisasi. Jika pekerja merasa bahwa usahanya tidak dihargai, maka prestasi karyawan akan sangat di bawah kapabilitasnya (Payne, 2002 : 647).

Hampir semua peneliti setuju bahwa administrasi kompensasi yang efektif mempunyai pengaruh yang kuat dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Kepuasan kompensasi sangat penting karena jika kepuasan kompensasi rendah maka kepuasan kerja juga rendah, konsekwensinya *turnover* dan *absenteeisme* karyawan akan meningkat dan menimbulkan biaya yang tinggi bagi perusahaan. Semakin tinggi pembayaran, semakin puas kompensasi yang diterima. Biaya hidup, semakin rendah biaya hidup dalam masyarakat, semakin tinggi

kepuasan kompensasi. Pendidikan, semakin rendah tingkat pendidikan semakin tinggi kepuasan kompensasi. Harapan di masa datang, semakin optimis dengan kondisi pekerjaan di masa datang, semakin tinggi tingkat kepuasan kompensasi.

Nasution (2005: 170) insentif yang diberikan kepada karyawan dapat berupa :

1. Insentif berupa uang tunai didasarkan pada laba atau penilaian prestasi kerja manajer.
2. Penggunaan hak untuk membeli saham (*stock option*), di mana manajer di beri hak membeli saham di bawah harga pasar. Selisih harga ini merupakan insentif yang diberikan manajer.
3. Hak atas kenaikan harga saham (*stock appreciation*) sama dengan hak membeli, akan tetapi manajer dapat mengambil insentif berupa uang yang sama dengan nilai kenaikan harga saham dalam suatu periode tertentu.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Lokasi penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Bank Riau Cabang Pasar Pusat Jalan Jend. Sudirman Plaza Sukaramai Lt.1 BlokTA 04 Pekanbaru dan Capem yang ada dibawah kantor Cabang Pasar Pusat yang kesemuanya berlokasi di Pekanbaru. Hal ini didasarkan atas pertimbangan berbagai faktor yaitu kelancaran dalam pengumpulan dan kemudahan untuk pengambilan data, kebutuhan dana untuk penelitian yang tidak terlalu besar, serta penghematan waktu dan tenaga yang dipergunakan.

#### **Desain Penelitian**

Desain penelitiannya adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tatacara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang

berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari fenomena. (Nazir: 1988: 63-64)

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

a. Data primer diperoleh secara langsung dari sumbernya melalui penyebaran kuesioner, berupa data kepuasan kerja karyawan, motivasi karyawan dan persepsi keadilan atas kompensasi. Teknik ini dilakukan untuk memperoleh data deskriptif yang dukuantifikasikan yang akan digunakan untuk menguji hipotesis dengan model kajian skala yang mempunyai 5 (lima) alternative jawaban untuk masing-masing pertanyaan yang diajukan dalam daftar kuesioner.

- Sangat baik dengan skor = 5
- Baik dengan skor = 4
- Cukup baik dengan skor = 3
- Kurang baik dengan skor = 2
- Tidak baik dengan skor = 1

Dari hasil rentang skala diatas, dapat ditemukan interval dan kriteria sebagai berikut :

Interval :	Kriteria :
1,00 – 1,79	= Tidak Baik
1,80 – 2,59	= Kurang Baik
2,60 – 3,39	= Cukup Baik
3,40 – 4,19	= Baik
4,20 – 5,00	= Sangat Baik

Melalui wawancara yaitu melakukan wawancara langsung dengan para manajer/pimpinan tingkat bawah(kabag, kasi) dengan maksud menggali informasi tambahan yang tidak dapat diperoleh dari daftar pertanyaan. Melalui observasi yaitu dengan melakukan pengamatan langsung terhadap responden yang telah ditetapkan sebagai sampel.

b. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dengan cara tidak langsung, dalam hal ini data penilaian prestasi kerja, potensi dan pengembangan pegawai dan informasi tentang PT Bank Riau Cabang Pasar Pusat Pekanbaru.

### 3.4. Populasi

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Bank Riau Cabang Pusat Pekanbaru beserta Capem yang ada dibawahnya yang berjumlah secara keseluruhan sebanyak 186 orang.

Berdasarkan data sample di atas, maka dapat diketahui bahwa jumlah karyawan PT. Bank Riau Cabang Pusat Pekanbaru beserta Capem yang ada dibawahnya yang berjumlah secara keseluruhan sebanyak 186 orang.

Karena populasi yang cukup besar, maka dipilih sampel dengan menggunakan metode slovin yaitu yang diperoleh sampel sebanyak 65 responden.

### 3.5. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Metode survey menurut Sugiyono (1994:3) adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga dapat ditemukan kejadian-kejadian relative, distributive dan hubungan antar variable, sosiologis maupun psikologis. Maksud dipilihnya metode survey tersebut bertujuan untuk memperoleh fakta dan gejala yang ada, dan mencari kelengkapan secara actual tentang hubungan antara variable yang diteliti, diharapkan penelitian ini terarah kepada kajian korelasi dan regresi antara variable bebas dan variable terikat.

#### 3.5.1 Teknik Analisis Data

Untuk mengetahui persepsi terhadap dimensi kepuasan kerja karyawan, maka metode analisis data yang dipergunakan didalam penelitian ini adalah menggunakan Metode Regresi Linier Berganda. Penggunaan analisis ini pada dasarnya dilakukan dengan pertimbangan teoritis dengan alasan bahwa variabel-variabel yang dipergunakan dalam kajian ini dianggap mempunyai hubungan kausal dan mempunyai model yang linier serta penjumlahan. Sedangkan yang dimaksud

dengan hubungan kausal adalah bila suatu arah tertentu menyebabkan (mengarah kepada, mengakibatkan, menghasilkan) suatu perusahaan dalam konsep lain pada suatu arah tertentu, Menentukan persamaan regresi linier berganda, yaitu :

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kepuasan Kerja

B<sub>0</sub> = Intercept (konstanta) Y

B<sub>1</sub> = Koefisien Variabel X<sub>1</sub>

B<sub>2</sub> = Koefisien Variabel X<sub>2</sub>

B<sub>3</sub> = Koefisien Variabel X<sub>3</sub>

X<sub>1</sub> = Motivasi Karyawan

X<sub>2</sub> = Penilaian Kinerja

X<sub>3</sub> = Persepsi Keadilan atas Kompensasi

e = Epsilon

Setelah model penelitian dibentuk dan bersih dari pengaruh inefisien regresi, selanjutnya untuk memperoleh kesimpulan, dilakukan pengujian statistik yaitu :

#### a. Uji Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui pengaruh antara variabel dependen dan variabel independen secara parsial, akan diketahui bagaimana pengaruh variabel dependen dan variabel independen secara parsial. Analisis ini menggunakan tingkat kepercayaan (1 – a) dan derajat kebebasan untuk dapat menentukan nilai kritis. Pengujian dengan membandingkan nilai t hitung dan nilai t tabel atau melihat P value masing-masing sehingga bisa ditentukan apakah hipotesa yang telah dibuat signifikan. Hipotesa menggunakan statistik satu sisi (one tails). Kriteria diterima atau ditolaknya hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh secara parsial dari variabel independen terhadap dependen jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $P_{value} < a$
2. Tidak terdapat pengaruh secara parsial dari variabel independen

terhadap variabel dependen jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $P_{value} > a$

#### b. Uji Simultan ( Uji F)

Untuk menguji kebenaran hubungan antara variabel-variabel independen yang ada pada model regresi digunakan analisis Uji-F (ANOVA). Analisis Uji-F ini dilakukan untuk membandingkan F<sub>hitung</sub> dengan F<sub>tabel</sub>. Sebelum membandingkan nilai F tersebut, terlebih dahulu harus ditentukan tingkat kepercayaan (1 – a) dan derajat kebebasan agar dapat ditentukan nilai kritis. Alpha (a) yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05.

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan  $P_{value} > a$ , disebut tidak signifikan karena Ho diterima dan H<sub>i</sub> ditolak, artinya variabel-variabel independen secara simultan tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $P_{value} < a$ , disebut signifikan karena Ho ditolak dan H<sub>i</sub> diterima, artinya variabel-variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.

#### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Untuk mengetahui besar korelasi dari penelitian ini maka disajikan tabel perhitungan korelasi (R) sebagai berikut:

**Tabel 1. Anova Perhitungan Regresi Koefisien determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.739 <sup>a</sup>	.546	.512	.33552

Sumber : Data Olahan

Berdasarkan tabel 1, diperoleh nilai R sebesar 0.739 yang menunjukkan adanya hubungan linear positif antara motivasi, penilaian kinerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Pada PT. Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru. Sedangkan nilai R square sebesar 0,546 atau sebesar 54,60% yang berarti terdapat variasi



kejelasan variabel motivasi, penilaian kinerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Pada PT. Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru. Sedangkan sisanya sebesar 45,40% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Untuk mengetahui pengaruh motivasi, penilaian kinerja dan kompensasi Terhadap kepuasan kerja karyawan, maka digunakan suatu model statistik yaitu ANOVA (*Analisis of Variance*) dari model regresi berganda yang diuraikan sebagai berikut:

**Tabel 2. Anova Perhitungan Regresi Uji F hitung**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.551	3	.517	6.593	.001 <sup>a</sup>
Residual	8.556	61	.113		
Total	10.107	64			

Sumber : Data Olahan

Uji F digunakan untuk menguji secara bersama-sama dari tiap variabel. Dari table F diperoleh nilai F untuk  $n = 65$  dan  $k = 4$ .  $F_{0,05} (4 : 65) = 5,69$ . Dari hasil pengujian diketahui perhitungan regresi diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 6,593 dengan tingkat signifikan 0.001 dengan (a) 5% dan  $F_{table}$  senilai 5,69. Hal ini menunjukkan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel} (6,593 > 5,69)$ . Artinya secara bersamaan, variabel motivasi, penilaian kinerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Untuk melakukan pengujian hipotesis secara parsial, maka perlu disajikan tabel koefisien regresi yang dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 3. Koefisien Hasil Perhitungan SPSS 17.0 for Windows**

Model			Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			

1	(Constant)	2.753	.425		6.486	.000
	Motivasi	.215	.071	.341	3.048	.003
	PenKinerja	.365	.060	.091	3.819	.000
	Kompensasi	.255	.064	.176	3.025	.004

Sumber: Data Olahan

Berdasarkan tabel 3, dapat diketahui bahwa untuk variabel motivasi diperoleh tingkat signifikan sebesar 0,003, variabel penilaian kinerja sebesar 0,000 dan variabel kompensasi sebesar 0,004. Dalam penelitian ini ditetapkan tingkat toleransi sebesar 0,005. Nilai t tabel ditetapkan sebesar 2,02.

Hasil penelitian untuk variabel motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan karena tingkat signifikan yang diperoleh sebesar  $0,003 < 0,005$ . Hal ini menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel} (3,048 > 2,02)$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian untuk variabel penilaian kinerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan karena tingkat signifikan yang diperoleh sebesar  $0,000 < 0,005$ . Hal ini menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel} (3,819 > 2,02)$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian untuk variabel kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan karena tingkat signifikan yang diperoleh sebesar  $0,004 < 0,005$ . Hal ini menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel} (3,025 > 2,02)$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penggunaan analisis regresi berganda ini dimaksudkan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel Motivasi, penilaian kinerja dan kompensasi Terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan tabel 3, dapat diketahui persamaan regresi yang dihasilkan dari analisis ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 2,753 + 0,215x_1 + 0,365x_2 + 0,255x_3 + e$$

Artinya:

1.  $\beta_0 = 2,753$ , merupakan nilai minimal kepuasan kerja karyawan apabila faktor motivasi, penilaian kinerja dan kompensasi (variabel bebas) bernilai konstan (0).
2.  $\beta_1 = 0,215$ , artinya apabila terjadi perubahan variabel motivasi dengan asumsi variabel penilaian kinerja dan kompensasi adalah tetap maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan berubah sebesar 0,215 satuan.
3.  $\beta_2 = 0,365$ , artinya apabila terjadi perubahan variabel penilaian kinerja dengan asumsi variabel motivasi dan kompensasi adalah tetap maka kepuasan kerja karyawan akan berubah sebesar 0,365 satuan.
4.  $\beta_3 = 0,255$ , artinya apabila terjadi perubahan variabel kompensasi dengan asumsi variabel motivasi dan penilaian kinerja adalah tetap maka kepuasan kerja karyawan akan berubah sebesar 0,255 satuan.

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap regresi di atas, maka dapat diketahui bahwa:

1. Hipotesis pertama dapat diterima karena secara bersamaan, variabel motivasi, penilaian kinerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Hipotesis kedua dapat diterima karena motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan karena nilai  $t_{hitung} > t_{table}$ .
3. Hipotesis ketiga dapat diterima karena penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan karena nilai  $t_{hitung} > t_{table}$ .
4. Hipotesis keempat dapat diterima karena kompensasi berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan karena nilai  $t_{hitung} > t_{table}$ .

## 5. Kesimpulan dan Saran

### 5.1. Kesimpulan

1. Hasil penelitian dan pengujian secara simultan diketahui secara bersamaan, variabel motivasi, penilaian kinerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan. Terdapat indikator dengan rata-rata terendah yaitu hubungan pimpinan dan pegawai, dimana pegawai merasakan kurang harmonisnya hubungan antara pimpinan dengan bawahan.
2. Hasil penelitian secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi dalam bentuk pendekatan dari atasan ke bawahan belum dirasakan oleh karyawan terutama ketidakpedulian atasan. Selain itu, penghargaan kepada karyawan yang berprestasi tidak dilakukan. Dengan demikian, karyawan yang memiliki prestasi tidak berusaha untuk terus meningkatkan prestasinya sehingga menyebabkan kepuasan kerja menjadi menurun.
3. Hasil penelitian untuk variabel penilaian kinerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Rendahnya motivasi karyawan dalam memasarkan produk tabungan secara proaktif, kurangnya inisiatif dan masih menunggu tidak melakukan strategi jempot bola. Apabila hal ini dibiarkan terus menerus akan berakibat turunnya penilaian kinerja yang berimbas kepada kompensasi yang diterima karyawan sehingga dapat mengurangi kepuasan kerja karyawan.
4. Hasil penelitian secara parsial kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun kompensasi yang diberikan belum dapat memberikan kepuasan kerja

kepada karyawan. Hal ini disebabkan bahwa kepuasan kerja bukan hanya dari materi yang diterima karyawan, tetapi hal lain juga perlu diperhatikan. Program pengajian rutin dirasakan kurang menarik bagi karyawan dan terutama rekreasi hanya bersifat *family gathering* yang dilakukan setahun sekali yang tidak berupa program dalam membangkitkan motivasi kerja bersama seperti membangun budaya kerjasama (tim building) dapat berupa outbond atau yang lainnya sehingga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dengan tidak terbangunnya kerjasama tim dan lingkungan kerja yang nyaman penuh kekeluargaan.

## 5.2. Saran

1. Kepuasan kerja karyawan sebaiknya terus ditingkatkan. Meskipun kinerja karyawan dinilai sudah baik, namun harus diupayakan agar kinerja tersebut dapat lebih baik. Pemimpin unit harus punya tanggung jawab untuk menciptakan suasana kerja yang aman, nyaman serta kondusif sehingga karyawan dapat tenang dan fokus dalam bekerja.
2. Sebaiknya ketentuan tentang motivasi karyawan lebih ditingkatkan agar karyawan lebih termotivasi dalam bekerja. Dengan motivasi yang tinggi, maka karyawan akan disiplin dalam bekerja. Selain itu juga Pemimpin Cabang dan Pemimpin Cabang Pembantu juga perlu memberikan pengakuan atas hasil kerja bawahan dalam bentuk pujian maupun reward sehingga karyawan termotivasi dan berkompetisi untuk bekerja lebih baik lagi seperti dengan membuat program reward bagi karyawan terbaik bulanan dan lain sebagainya.
3. Penilaian kinerja yang diberikan pimpinan kepada Karyawan PT. Bank

Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru dinilai sudah baik. Namun untuk penilaian secara kuantitatif dari perspektif keuangan ada baiknya target keuangan juga diberikan kepada individu bukan hanya target tim/unit dalam hal ini agar setiap karyawan punya tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dan berkompetisi untuk mencapai target individu sehingga secara keseluruhan akan dapat meningkatkan pencapaian target tim/unit.

4. Sebaiknya kompensasi yang ditetapkan dipertahankan karena kompensasi yang terdapat di PT. Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru dinilai sudah baik dan sesuai dengan keadaan karyawan. Kompensasi yang diterima karyawan hendaknya dapat terus meningkat dari tahun ketahun sesuai dengan prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Selain itu pendekatan kepada bawahan juga perlu dilakukan untuk mengetahui permasalahan yang ada diunit kerja serta juga dapat menimbulkan rasa empati dari bawahan bahwa pemimpin diunit kerja peduli akan permasalahan yang terjadi baik internal maupun eksternal karyawan.

## Daftar Pustaka

- Bishay, Andre, 2006, *Teacher Motivation and Job Satisfaction: A Study Employing the Experience Sampling Method*, J. Undergrad. Sci. 3.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno, 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*, ISSN: 1829-7501.

- B. Isyandi, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dalam Perspektif Global*, Unri Press, Pekanbaru.
- Effendi, Muhammad Bakhtiar, 2009, *Pengaruh Faktor Kepuasan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Sidoarjo*, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Malang.
- Handoko, T. Hani, 2002. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara: Jakarta
- Hasibuan, Melayu SP. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Penerbit CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Herpen, Marco Van, 2009, *The Effects Of Performance Measurement And Compensation On Motivation: An Empirical Study*, JEL Classification Code: J41; J33.
- Kartono, Kartini, 2001. *Pimpinan dan Kepemimpinan : Apakah Pemimpin Abnormal itu ?*, Edisi I, Cetakan Ke-7, Penerbit CV. Rajawali, Jakarta.
- Kusuma, Dewi Prabandari Ayu, 2009, *Pengaruh Motivasi Karyawan, PPKP, Dan Persepsi Keadilan Atas Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Surakarta*, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2007. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, Bandung.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Cetakan Kedua. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Manullang, M. Dan Marihot AMH Manullang, 2008, *Manajemen Personalialia*, Edisi Ke-3, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Muljani, Ninuk, 2002, *Kompensasi sebagai Motivator untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vo. 4, No 2.
- Muttaqiyathun, Ani, 2009, *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus PT. Bri Shinta Daya)*, Program Pascasarjana, Universitas Ahmad Dahlan.
- Nasution, Mulia, 2005. *Manajemen Personalialia Aplikasi Dalam Perusahaan*, Edisi Revisi, Djambatan, Jakarta.
- Nitisemito, Alex S., 2002. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, Edisi Revisi.
- Oemar, Yohannes, 2007, *Pengaruh Pemberian Reward Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Riau*
- Oemar, Yohannes, 2006, *Pengaruh Faktor Budaya Organisasi, Program Diklat dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Riau*
- Orpen, Christopher, 2007, *The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance*, The Learning Organization, Volume 4. Number 2. 2007.
- Payne, Adrian, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Rilyawati, Rita, 2002, *Analisa pengaruh hubungan disiplin, budaya kerja, motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja pegawai di BNI kantor cabang Gambir*
- Savery, Lawson K., 2010, *The relationship between empowerment, job*

- satisfaction and reported stress levels: some Australian evidence*, Head, School of Management, Curtin University, Bentley, Western Australia
- J. Alan Luks, Leadership & Organization, Development Journal.
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Setyaningsih, Sri, 2006, *Analisis Hubungan Kompensasi Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) Amanah Ummah Leuwiliang Bogor*, Program Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Simamora, Henry, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simanungan, Muchdarsyah, 2005, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Aksara Persada Press, Jakarta.
- Sofyan Assauri, 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2004, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Tjahjono, Binawan Nur dan Gunarsih, 2009, *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi dan Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah*, Jurnal Manajemen, Semarang.
- Tohardi, Ahmad, 2002. *Pemahaman Praktis : Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Tanjung Pura, CV. Mandar Maju, Bandung.
- Umar, Husein, 2003. *Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Winardi, 2008. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Edisi Revisi, Penerbit PT. Melton Putra, Jakarta.
- Zesbendri dan Anik Ariyanti, 2010, *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Bogor*, Jurnal Manajemen STIE IPWIJA, Jakarta.